



## 知識基盤社会における大学教員の多様化と機能分化

著者	加藤 毅
発行年	2010
その他のタイトル	Diversification and Specialization of University Staff in the Knowledge-based Society
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2241/107792">http://hdl.handle.net/2241/107792</a>

平成 22 年 5 月 31 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2009

課題番号：19530743

研究課題名（和文）知識基盤社会における大学教員の多様化と機能分化

研究課題名（英文）Diversification and Specialization of University Staff in the Knowledge-based Society.

研究代表者

加藤 毅（KATO TAKESHI）

筑波大学・大学院ビジネス科学研究科・准教授

研究者番号：10233800

研究成果の概要（和文）：

本研究では、我が国の大学の現場の教職員の間で起こりつつある変化を同定するとともに、その意義と発展性について論じた。インテンシブな訪問調査を通じて、1)現場職員と経営陣そして教員という3者の協働による意欲的なマネジメントが進められていること、2)業務プロセスの改善そのものがSDプログラムとして機能するというスタイルのマネジメントが、職員を中心に展開されていること、3)職員を中心とするキャリア支援活動が、キャリア教育の一環として重要な役割を担いつつあること、などが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

In this study, changes of the job of university staff in the knowledge-based society are identified, and the significant impact and further development of these changes are discussed.

Bottom-up, sense of purpose, direct communication, and other characteristics familiar in what is called “Japanese Management” enable university staff to innovate university management, staff development, and career education.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合 計
2007年度	700,000	210,000	910,000
2008年度	800,000	240,000	1,040,000
2009年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総 計	2,200,000	660,000	2,860,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育社会学

キーワード：高等教育

## 1. 研究開始当初の背景

福祉社会の行き詰まりと財政削減圧力の増大、知識基盤社会の到来、進展するグローバル化、大卒をとりまく雇用環境の

悪化。大学に対して強い影響力をおよぼす社会の諸変化が進展するなかで、改革を担うべき、大学教員および大学役職員という職業のあり方が、大きな関心事となりつつある。

大学の現場をみると、たとえば専門的知識や技術を有する外部人材を中途採用することなどを通じて、伝統的な教員とは異なる、新しい専門職が生まれつつある。これらの新しい専門職が、教員と職員の間に存在する強固なボーダーを希薄化する契機となる。

さらに、大学教授職が果たすべき社会的役割に関する先進的な議論が重ねられ、伝統的な「発見」に加えて高い社会的レリバンスの求められる「統合」や「応用」の学識に対するニーズが高まりつつあることが指摘されている。大衆化した大学においては、「教育」の学識の射程もまた、遥かに拡散していかざるをえない。このことが、大学教職員の間のボーダレス化という傾向に、拍車をかけることになる。

## 2. 研究の目的

大学教員および事務職員が多様化そしてボーダレス化するという変化が一方で進展し、同時に、求められる専門性の高さゆえに機能分化に向けたベクトルも作用する。このような複雑な変化のなかで、大学教員および大学職員という専門的職業のありかたが、問われている。

では、大学教員および大学職員という専門的職業は、これからどのように変わっていくのだろうか。この大きな問い取り組むにあたり、本研究では、1) 理論的な検討に加えて、2) インテンシブな調査を行うことを通じて大学の現場で成果を上げている意欲的な取り組みの実態を明らかにし、3) さらにその意義と今後の発展的な方向性について検討することを目的とする。

## 3. 研究の方法

本研究ではまず、先行する調査研究の成果のレビューを通じて、分析枠組みおよびフィールドの設定について議論を深める。研究の中心となるのが、大学の現場で成果を上げている意欲的な取り組みの実態を明らかにするための、インテンシブなフィールド調査である。調査結果の分析および考察にあたっては、表面的な記述にとどまらず、一定の成果を上げることができた要因を明らかにするとともに、その延長上に、さらなる発展に向けた方向性について模索することを試みる。

## 4. 研究成果

従来にない高度の専門性が必要とされるがために、大学教職員の間のボーダレス化が進むと同時に新しい専門職が生まれつつあり、しかも、大学がこれから発展していくために拡充することが求められている、1) スタッフ・ディベロップメント（職員の能力開発）、2) 組織研究（Institutional Study）、3) キャリア教育、という3つの領域について、イン

テンシブなフィールド調査と調査結果の考察を通じて得られた主要な知見は、以下の通りである。

### 1) スタッフ・ディベロップメント（職員の能力開発）と業務の融合

大学を取り巻く経営環境の悪化や、求められる経営の質の高度化・複雑化を受けて、大学職員に対する期待や要求が高まりつつある。断絶的ともいえる大きな改革を実現するための有効な手段となることが期待されるSD（スタッフ・ディベロップメント）に関して、過去10数年間の間にさまざまな議論が蓄積されてきた。そこで展開されるSD論は、意欲ある大学職員を励まし、時には理論的支柱となり、あるいは旺盛な学習意欲を受け止めるという重要な機能を果たしてきた。同時に、SDの必要性に関する社会的認知も高まり、SD論に対して、個別性の高い具体的問題状況に応えることが求められるようになりつつある。

ところが現実には、現時点においてSDは、大学経営の効率化や高度化という目的を達成するための、可能性を有する手段の一つに過ぎない。そのため、本来であればSDの有効性に関する説得的な議論や、質の高い職員を効率的に養成するためのSDの在り方の説明がすすめられるべきところ、「権威主義的な考え方」のもとで、SD論はこういった課題への取り組みをほとんど行っていない。最近になってようやく、大学院教育を含む研修全般について、業務実績と結びつけることの重要性が認知されるようになり、そのための方策が模索されはじめた。

他方、これからのSDの在り方を考える上で必須と考えられる現状の理解水準についても、十分とはいえない。例えば、大学経営の現場では、従来型業務の効率化や高度化は依然として大きな課題として残されており、これに加えて、問題発見や課題解決などの業務に対応するための新たな取り組みが求められつつある。正反対の性質を持ったこの2つの要求の板挟みにあい、大学職員は引き裂かれつつある。この重要な動向についても、従来のSD論ではほとんど理解されていない。

このような問題状況の中で、ここでは、我が国において実践されている先進的な研修の試みについて、インテンシブなフィールド調査および分析を行った。「ルーチン業務の改善レベルにとどまらず、広い視野で業務を捉え直し、その創造・開発・領域拡大を進め、確かな業務成果の創出と新たな価値を創造していくことのできる教職員を養成する」という目標を掲げて日本私立大学連盟が企画・実践する「業務創造研修」。あるいは、9ヶ月間という長期にわたり、職員が所属する

部門にとって解決が迫られている、学園の中期計画に直結した積年の課題をとりあげ実態調査・分析に基づいた政策立案を行う、立命館大学大学行政研究・研修センターが開発した「大学アドミニストレーター養成プログラム」の検討を通じて明らかになったのは、業務と研修が一体化することにより、業務の効率化と高度化が同時に実現すると共に、担当者に求められる新しい実務能力も着実に向上する、という、SDにおける新たな構図（OJD2；On-the-Job Development × Development）の可能性である。そしてこの構図の延長上に、先進的な大学の現場で、業務プロセス全体が研修プログラムとして機能するというスタイルのマネジメントが、東京大学（東京大学業務改善プロジェクト）や早稲田大学（早大職員のNext 125）において、展開されていることを発見した。

## 2) 組織研究 (Institutional Study) と大学のマネジメント

ここでは、1) 米国におけるIR活動の実態とその日本への適用可能性について論じること、2) 日本の大学の現場でIR活動の発展型として展開されているイノベティブな試みを明らかにすること、3) これらの相互に類似する試みの間に一貫性を見だしその発展可能性について論じること、を目的とする。

米国におけるIR活動について、Volkwein(2008)は、(A) 情報に関する責任者：学内に向けて情報の収集整理と発信を行う、(B) 政策分析者：経営責任者に対して計画立案、予算配分政策変更、業務改革等のための支援を行う、(C) スピンドクター：外部へ選択的に情報を提供し大学のイメージ形成を図る、(D) 研究者：大学の有効性、法令順守、成果について調査・測定・評価する、という4つの構成要素からなる2×2マトリクスにより類型化し、これに新たに第5の類型(E) 知識マネージャー：データを知識へと変換し、知識の創出と共有プロセスを促進する、を加えた図式を用いて説明する。しかしながら、IR活動の高度複雑化に伴い、Volkweinの設定する5類型モデルには収まらないケースが増えつつある。そこで、これからのIR活動のあり方を考えるための新たな枠組みとして、(ア) 情報の収集・管理と発信、(イ) 情報の分析と活用を通じた経営支援、(ウ) 施策の評価、という3つの業務機能と、(エ) 上記3つの機能を高度化するための研究開発、からなる4類型を設定した。この枠組みのもとで、IR活動の目的や役割は、定型業務に落とし込まれた限定的なもの（(ア)～(ウ)）と、新たにチャレンジすべきイノベティブなもの（(エ)）に2分されることになる。

米国におけるIR活動の主流となっている

のは、データの収集・提供とその分析を通じた戦略や計画の策定支援、評価や、教育調査の実施・分析などである。日本でもこれから重要性の高まる活動であるけれども、米国を模倣しIR部門を設置するまえに、解決しなければならない難問が山積している。同時に、インテンシブなフィールド調査を通じて、いわゆる「日本的経営」と呼ばれる特性を活用することで可能となる、日本独自のIR活動が、独自の展開を遂げ、すでに大きな成果をあげているケースが存在していることが明らかになった。ここでは、3つのケースについて分析を行った。

第1は、目的志向のデータ整備と業務最適化のための情報システム構築を通じて大きな成果をあげた早稲田大学である。ここでは、高度のIR機能が現場の各業務のなかに埋め込まれ、そして優れた情報システムによって有機的に統合された。目的志向のデータ整備と業務最適化のための情報システム構築の成果として、例えば、大学経営上の重要課題であった業務高度化や、組織統廃合・職員人件費の大幅削減などが実現した。その延長上で、教員の専門知識を活用した、教職員の協働による複数のプロジェクトが実施され、一定の成果を挙げている。

第2は、現場の職員による政策立案の制度化を行った立命館大学である。現場に精通すると同時に戦略の実行を担う職員が、大学経営の専門家や直属の上司、そして大学教員から直接の指導を受けて、自ら具体的問題をテーマとして設定し、データの収集・分析・政策立案に加えて広報までおこなう。そしてその成果は、審査というプロセスを通じて意思決定者に直接伝えられる。現場に精通した職員、知識・技術と実績を兼ね備えた大学経営の専門家と大学教員、そして大学の意思決定者。この3者からなる黄金のトライアングルのもとで、現場の職員が受ける研修活動として、IR活動の成果が具体的な施策として展開されているのである。

第3は、SDトータルプランに基づく業務分析を核とする東京大学の試みである。そこでは、具体的な改善を推進するため、業務に精通した現場の職員自身が業務改善の担い手となるべく、全学的に業務改善チームが組織化され、大学職員が自身の業務について分析（すなわちIR）を行い、その成果が、仕事のやり方を変えるための契機となる『大学職員キャリアガイド』としてまとめられた。部門横断的な新規業務や企画立案に際して共同すべき部署が一目瞭然となり、グループ・チーム制の導入によりフラット化された組織構造のもとで、ボトムアップによる意欲的な改善提案と全学の経営戦略は直結することになる。

このように日本の大学では、組織風土や社

会経済環境に根差し、現場職員の持つ潜在力を起点とした新たな試みが、米国の流行とは全く異なる形態をとって確実に成果を上げており、それらは本質的に IR の進化形に他ならない。そこでは、定量的なデータ分析の延長上に大学経営支援の可能性が模索されるというスタイルはとられない。理想とするのは、大学経営の中核となる具体的な業務改善や課題解決を目的とした、現場職員と経営陣そして関連領域の専門家（大学教員を含む）という3者からなる黄金のトライアングルの形成である。このトライアングルは、①具体的な業務改善や課題解決という明確な目的に基づく、現場の実態に即したデータの収集・分析や広報、②具体的な業務改善や課題解決の、大学経営戦略全体の中での位置づけの明確化、③専門家との協同を通じた業務改善や課題解決の高度化、を可能とするものである。

わが国の大学には、高い意欲を持った優秀な現場職員がたくさんいる。そして、小規模でインフォーマルなものまで含めて考えるならば、現場に根差した意欲的な業務改善や課題解決の取り組みが、陽の目を見ることなく埋もれているはずである。優秀な現場職員に加えて、大学には幅広い研究領域をカバーする教員がおり、大学の周辺には OB をはじめとして心ある専門家がたくさんいる。であれば、現場の地道な取り組みを積極的に発掘・支援し、業務改善や課題解決のプロセスに科学研究者や関連領域の専門家を巻き込むことができないだろうか。こうして形成される黄金のトライアングルを活かすことで、早稲田大学や立命館大学、東京大学に続くグッドプラクティスを作り出すことができないだろうか。経営陣がこの成功図式に気づき行動を起こせば、大学は、飛躍的な発展を遂げることができるはずである。

### 3) 大学職員によるキャリア教育のイノベーション

周知のように、1994 年前後から 2005 年頃にかけて、厳しい経済情勢のもとで大卒求人倍率は大きな落ち込みを見せた。就職氷河期とよばれるこの時期に生み出された、不安定な雇用に苦しむ「ロスト・ジェネレーション」を巡る問題状況は、依然として解決されずに残されている。そればかりではなく、2007 年に始まる世界金融危機の影響を受けて、大卒の雇用情勢は再び厳しさを増している。

依然として大きな成果を挙げるに至ってはいないかもしれないけれども、この間、当事者としてこの問題に大きな責を負う大学では、様々な試みが重ねられてきた。その最大のものが、大学におけるキャリア教育の展開である。2008 年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」では踏み込んだ

内容の議論が行われ、「キャリア教育を、生涯を通じた持続的な就業力の育成を目指すものとして、教育課程の中に適切に位置付ける」という具体的な改善方策が提示された。政府や経済団体などからの後押しを受けて、大学の現場でも、従来型の就職支援の範囲を大きく超えてキャリア教育のありかたを模索する動きが広まっている。ここでは、問題の解決に向けたこれらの地道な積み重ねの中に、キャリア教育のイノベーションの萌芽を見出し、その展開可能性について論じることを試みる。

もちろん大学には、大きく乖離しているキャリア支援活動と専門教育との統合という理想を実現するため、どうすれば、専門教育を構成する知識の職業的レリバンスを高めることができるか、あるいは将来の仕事にどのように役に立てることができるかを模索する、教育熱心な教員がいる。この試みと平行して進められているのが、自校についての現状の問題点に関する深い理解と強い責任感をもって、事態の改善に向けて地道な試行錯誤を重ねている職員による、関連領域における断片的な諸活動である。

國学院大学では、職員には「教室で行われている授業と相互に啓発し合うような支援や企画、制度設計」が求められているという信念のもとに、学生支援の試みが展開されている。例えば、学習支援を目的として構築された、職員主導によって Web 履修登録システムを通じて、教員と学生との双方向のコミュニケーションが活性化しているという。また学期ごとの目標設定と振り返り、日々の行動記録を組み合わせた、学生による「自分史」や、学生の主体的・自発的な学習を促進するための学生ポートフォリオ（「学生カルテ」）の作成をサポートするためのシステムも、すでに稼働している。

清泉女子大学では、就職課を中心とする試行錯誤を通じて、さまざまな試みが展開されている。例えば、2000 年 4 月より正課科目として「キャリアプランニング講座」が開設されている。ここでのポイントは、外部機関に丸投げするのではなく、職員が、講師候補者一人一人を直接訪問し、学生が抱えている問題群を伝えると共に学生に対する熱い想いをぶつけ、十分な共感を得たうえで講演を依頼しているところである。この努力があるからこそ、形骸化した説教臭い講演ではなく、実態を踏まえた暖かみのある講演が実現している。あるいは 2006 年には、内定者が就職活動を支援する仕組み（「就活支援スタッフ」）が新設された。下級生にとっては他からは得難いサポートを受けることができると同時に、アドバイスを行う先輩もこの経験を通じて多くを学ぶという。

名古屋大学の学生相談総合センターでは、

キャリアカウンセラーが就職相談を担当している。そこでは、学生相談が大学教育の一環として位置づけられ、「人生に対して前向きに考えて、自信を持って意欲的に学生生活を送れる環境をつくる」ことを自らの役割として設定している。そして、「進路」課題と向き合った学生に対して、就職先さえ見つかれば良いという考え方で接するのではなく、相談を通じて自己理解を深めると共に、誰かに相談することができるように「相談力」を身につけさせるべく、手厚いカウンセリングが行われている。専任相談員でもある船津助教は、自分は、業務として支援を行っているのではなく、感情を込めて学生を応援する学生の「人生応援団長」であるとする。

これらの、一見すると断片的に行われている諸活動に対して、キャリア教育のパラダイムを転換することにより、高い一貫性を見いだすことができる。大久保幸夫は、新入社員が独り立ちするまでに要する3～5年の時期を、次々と現れる急流や荒瀬、岩場に立ち向かう「筏下り」になぞらえる。大学を卒業したばかりの素人が、仕事に必要なとされる専門的な技術や知識を持つはずもなく、厳しい「筏下り」に耐えて、はじめて必要とされる知識や技術を習得できるとする。大久保のモデルに即して考えるならば、大卒に最も強く求められるのは、厳しい「筏下り」を完遂するためのスキルだということになる。ここに、キャリア教育のパラダイム・シフトが可能となる。即ち、「筏下り」を完遂するためのスキルを身につけることこそがキャリア教育の核と見なすことができるのではないか。専門科目については、そこで学ぶコンテンツ（知識）そのもののレリバンスではなく、与えられた課題を完遂する（単位認定を受ける）というプロセスに意義を見出すことができる。入職後に求められる「筏下り」の事前演習として、大学教育のコンテンツではなくそのプロセスこそ大きな職業レリバンスを有するのである。

Web 履修登録システムを活用した双方向コミュニケーションを通じて、専門科目をうまく下りきるために必要な、急流や荒瀬、岩場の所在地とそこでの対処法が伝えられる。教科の内容については素人である職員だからこそ、必要とされるナビゲーションが行われるよう、学生目線に立った支援が可能となる。「学生カルテ」は、自分が経験した「筏下り」の振り返りを行うための仕組みに他ならない（國學院大学）。共感を得ることで実現する、各界のリーダーや社会で活躍する卒業生による「筏下り」経験の語り。その教育的効果は、計りきれないほど大きい。後輩にアドバイスをするという経験は、自身の「筏下り」技術を磨く上で、非常に効果的なものである（清泉女子大学）。自分探しという経

験そのものが、貴重な「筏下り」演習であり、そこで身に付けた「相談力」は、大きな武器となるものである。応援団長が見守ってくれるからこそ、卒業後の厳しい「筏下り」に耐えることができるようになる（名古屋大学）。

断片的に見えた職員による関連領域の取り組みも、このように見方を変えれば、いまや大学におけるキャリア教育にとって欠くことのできない、中核的な役割を果たしていることがわかる。ここに、キャリア教育における教職員間の壁は取り除かれ、専門家同士の生産的な協働が可能になるのである。

## 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計4件）

1. 加藤毅・鶴川健也、大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性、大学論集、査読有、第41集、2010、235-250

2. 加藤毅、スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション、高等教育研究、査読有、第13集、2010、71-89

3. 加藤毅、職員主導によるキャリア教育の転換、IDE 現代の高等教育、査読無、第521号、2010、26-31

4. 加藤毅、知識基盤社会の革命的インパクトに直面する大学、高等教育研究叢書、査読無、第110号、2010、77-79

〔学会発表〕（計1件）

加藤毅、知識基盤社会を担う大学教育、広島大学高等教育研究開発センター第37回研究員集会（2009年11月21日）、広島大学学生会館

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

加藤 毅 (KATO TAKESHI)

筑波大学・大学院ビジネス科学研究科・准教授

研究者番号：10233800